



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Autoverkkokaupan markkinoinnin suunnittelu

Heiskanen, Janne

2016 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Autoverkkokaupan markkinoinnin suunnittelu

Janne Heiskanen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2016

Heiskanen, Janne

### Autoverkkokaupan markkinoinnin suunnittelu

Vuosi	2016	Sivumäärä	25
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyössä käsitellään markkinointia, markkinoinnin suunnittelua ja markkinointisuunnitelman luomista teoreettisesti autokaupan näkökulmasta sekä auton ostamista suoraan verkosta. Varsinaista kohdeyritystä ei ole. Työssä verrataan lisäksi kolmea alan tunnettua toimijaa: Autoverkkokauppa.com, Kamux.fi ja Nissan Nordic Europe Oy. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta sekä vertailuanalyysi benchmarkingia. Eroavaisuuksia pyrittiin tunnistamaan yritysten valikoimasta, sosiaalisen median näkyvyydestä, rahoituksesta sekä huollosta.

Opinnäytetyössä käytiin läpi autoverkkokaupan toiminnan aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä uuden alalle pyrkivän yrittäjän näkökulmasta. Markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun perustaksi käytiin läpi erilaisia toimintamalleja. Lopuksi listattiin kysymyksiä, joihin yrityksen tulee vastata jo ennen liiketoiminnan aloittamista tai jotka tulevat ratkaistaviksi jokapäiväisessä kaupankäynnissä. Teemoja käsiteltiin unohtamatta yrittäjän henkilökohtaista persoonaa ja hänen riskinottohaluaan ja -kykyään.

Avainsanat autojen verkkokauppa, markkinointi, markkinoinnin suunnittelu, PESTE-analyysi, ympäristöanalyysi, kilpailija-analyysi, markkina-analyysi, SWOT-analyysi

Heiskanen, Janne

**A marketing plan of an online car dealership**

Year	2016	Pages	25
------	------	-------	----

---

This thesis examines marketing, the planning of marketing activities and the creation of a marketing plan for an online car dealership. The car dealership used in the thesis is a theoretical one. The thesis compares three well-known companies: Auto-verkkokauppa.com, Kamux.fi and Nissan Nordic Europe Oy. The research methods used include qualitative research and benchmarking. Through the benchmarking the intention was to identify differences between the companies' selection, social media visibility, financing and maintenance service.

The thesis reviews the factors affecting the initiation of new e-commerce activities in the online car purchasing business from the perspective of a new entrepreneur. The basis for marketing and the planning of marketing was reviewed through a variety of approaches. In the conclusion, a list of questions that the company must answer before the commencement of business or that may emerge in daily trading is given. When examining the themes, the entrepreneur's personal persona and his willingness to take risks and solvency were also taken into consideration.

**Keywords** on line stores of the car's, marketing, marketing planning, PESTE analysis, environmental analysis, competitor analysis, market analysis, SWOT analysis

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Markkinointi ja markkinoinnin suunnittelu .....	6
2.1	Markkinointi .....	6
2.2	Kilpailu- ja vuorovaikutusmarkkinointi .....	8
2.3	Markkinoinnin suunnittelu .....	9
3	Lähtökohta-analyysit .....	13
3.1	PESTE-analyysi .....	13
3.2	Ympäristöanalyysi .....	14
3.3	Kilpailija-analyysi .....	15
3.4	Markkina-analyysi .....	15
3.5	SWOT-analyysi .....	16
4	Laadullinen tutkimus .....	17
4.1	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	18
4.2	Tutkimus - Benchmarking .....	18
4.3	Tuloksia .....	20
5	Huomioitavaa uuden autoverkkokaupan perustajalle .....	21
6	Yhteenveto .....	23
	Lähteet .....	24

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään markkinointia, markkinoinnin suunnittelua sekä auton oston mahdollisuutta suoraan internetistä. Tarkastelun kohteina ovat yrityksen valikoima, näkyvyys sosiaalisessa mediassa, rahoitus ja huolto. Lisäksi käsitellään tulokselliseen ja nykyaikaiseen liiketoimintaan tarvittavia analyyseja sekä markkinoinnin toimenpiteitä tuloksellisen markkinointisuunnitelman laatimiseksi teorioiden pohjalta. Luonnollisesti markkinoinnin teoriat eivät koske pelkästään autokauppaa tai niiden verkkotoimintaa, vaan kaikkia muitakin toimialoja. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta sekä vertailuanalyysi benchmarking. Tiedot on etsitty yritysten internet-sivuilta. Kohdeyrityksiksi valittiin Autoverkkokauppa.com, Kamux.fi sekä Nissan Nordic Europe Oy.

## 2 Markkinointi ja markkinoinnin suunnittelu

### 2.1 Markkinointi

Markkinointi on käsitteenä laajempi kuin mainonta, myynti tai jakelu. Kaikki nämä kuuluvat markkinointiin, mutta ovat vain osa kokonaisuutta. Näiden keskinäisten suhteiden ymmärtäminen vaikuttaa yrityksissä organisointiin. Lähtökohtana markkinoinnissa ei ole tuote, vaan markkinat itsessään, sekä siellä vaikuttavat erilaiset tarpeet. Tuoteratkaisut ovat perustana edellä mainituille kilpailukeinoille, jotta yritys pystyy saavuttamaan tuotteilleen kaupallista menestystä. Markkinointia voisi kuvailla johtamistavaksi, jossa lähdetään asiakkaiden tarpeista. Markkinoinnin tärkein tehtävä on eri kilpailutilanteissa pystyä valitsemaan yrityksen tavoitteisiin perustuen. Tehokkainta markkinointiyhdistelmää kutsutaan nimellä markkinointimix, johon sisältyvät tuote, hinta, viestintä sekä jakelu. Pystyäkseen tekemään päätöksiä, yritysjohto tarvitsee markkinatutkimuksia ja ympäristöanalyysseja, joiden perusteella saadaan selville asiakkaiden tarpeet, vallitseva kilpailutilanne sekä muut yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. (Anttila & Iltanen 2004, 12-14.)

Vaikka yritys toimisikin sellaisessa tilanteessa, jossa ei pysty saavuttamaan markkinajohtajuutta, markkinointi toimii edelleen perustana kilpailukyvyllle. Monesti esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten ja toimijoiden kilpailuedun pohjana toimii erikoistuminen verrattuna muihin alan toimijoihin. Yritysten on löydettävä oma markkina-alueensa. Esimerkiksi palvelualoilla yrityksen on huomioitava useat muuttuvat toiminnalliset vaikuttajat, joilla lopulta määritellään voiko yritys saada kaupan kotiutettua. Jos kilpailuetu muodostuu useista voimavaroista, sitä vaikeampi kilpailijoiden on jäljitellä konseptia. Lisänä seikka, että mitä monitahoisempi kilpailuetu on, sitä pitkävaikutteisemmin se toimii. (Anttila & Iltanen 2004, 17.)

Markkinoinnin päätehtävä on kysynnän tyydyttäminen ja siihen vaikuttaminen. Markkinointiohjelmia toteutettaessa ja suunniteltaessa, markkinoinnin toteuttajat haluavat seurata ja analysoida asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ostopäätöksiin johtavia tekoja, asiakkaiden tulotasoa ja muita olennaisia tekijöitä pystyäkseen löytämään yhdenmukaisia asiakas- ja kuluttajaryhmiä markkinoinnin kohteiksi. Valittuihin kohderyhmiin mukautettavia markkinointiohjelmiä kutsutaan segmentoinniksi. Jos markkinoita jaetaan yhdenmukaisiksi segmenteiksi, saadaan yritys lähenemään asiakasta. Tämän tarkoituksena on luonnollisesti yrityksen tuloksen ja kannattavuuden parantaminen. (Anttila & Iltanen 2004, 19.)

Yritysten täytyy voida asettaa markkinoinnille erilaisia välitavoitteita itse myyntitavoitteiden ohella. Välitavoitteilla tarkoitetaan erilaisille markkinointikeinoille asetettuja tavoitteita, joilla edesautetaan markkinoinnin kokonaistavoitteeksi asetettua myyntiä ja sen saavuttamista. Kannattavuustavoitteet, jotka ovat asetettu markkinoinnille toimivat puitteina tai rajoitteina väli- tai menekkitavoitteita haettaessa. Markkinoinnin keskeisiin, kokonaisvaltaisiin perusajatuksiin kuuluvat pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus. Nykyisessä kilpailutilanteessa yritysten täytyy pystyä motivoimaan ja sitouttamaan koko henkilöstönsä markkinointitoimenpiteisiin ja asiakaskeskeisiin toimintatapoihin parhaalla mahdollisella tavalla. Nykyisin markkinointi käsitetään lähinnä kokonaisvaltaiseksi tavaksi johtaa yritystä. Kokonaistavoitteista johdetaan markkinoinnin tavoitteet ja siksi sen tavoitteet tulee järjestää omaksi kokonaisuudeksi ja samalla integroida muihin toimintoihin kuten hallintoon ja tuotantoon. Ylimmän johdon huomion keskipisteenä markkinointi tarkoittaa johdon osallistumista yhä enenemässä määrin kriittisiin markkinointipäätöksiin, sekä paneutumaan itse markkinointipäätöksiin. (Anttila & Iltanen 2004, 28-29.)

Markkinointi käsitteenä, sen toimintatavat ja itse markkinointiajattelu ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Näiden kehittyminen pystytään jakamaan viiteen eri vaiheeseen nykyajan liiketoiminnassa sekä elinkeinoelämässä: tuotantosuuntainen, myyntisuuntainen, kysyntäsuuntainen, asiakassuuntainen sekä kilpailu- ja vuorovaikutusmarkkinointi. (Anttila & Iltanen 2004, 31.)

Tuotantosuuntaisen markkinoinnin ajatuksena on, että markkinoilla on yritysten tarjoamista palveluista tai tuotteista vajetta. Ongelmat keskittyvät kaupan alalla tuotteiden hankintapäätöksiin, teollisuuden puolelle valmistukseen. Markkinoinnin näkökulmasta tuotteet ovat tavallaan tekijöinä vakioita, joten niihin ei pystytä vaikuttamaan. Yritysten huomio kiinnittyy siis ostoihin sekä valmistukseen. Tuotteiden suunnitteluvaiheessa asiakkaiden näkemyksiä ei oteta huomioon. (Anttila & Iltanen 2004, 32.)

Myyntisuuntaisuudessa markkinoinnissa korostuu ylitarjonta, eikä tällöin tuotteille ole yksinkertaisesti kysyntää. Kysymys on vain menekkiongelmasta. Vaikka tässäkin toimintatavas-

sa tuotteet ovat annettuja vakioita tekijöitä, niissä yritetään ottaa huomioon kuitenkin asiakkaiden toiveet mainonnan ja myynnin näkökulmasta. Yhteinen tekijä niin tuotanto- kuin myyntisuuntaiselle markkinoinnille on se, että molemmissa tuotteiden valmistus lähtee yrityksen omista lähtökohdista. (Anttila & Iltanen 2004, 32-33.)

Kysyntäsuuntaisessa markkinoinnissa tuotteen menekkihaasteet ovat yhä ratkaisevassa asemassa, mutta parhaan kaupallisen lopputuloksen löytämiseksi pyritään etsimään uudenlaisia ratkaisuita. Tällä tavoin yrityksen toiminta on tarkoitus yhdenmukaistaa asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Tässä vaiheessa markkinointitermiä voidaan käyttää nykyiseen totuttuun tapaan. Markkinoinnin sisältö muuttuu asiakaskeskeiseksi, sekä kiinteästi toisiinsa linkittyneiden toimintojen kokonaisuudeksi. Kysyntäsuuntaisen markkinoinnin periaate on saada kilpailuetu niihin yrityksiin verrattuna, jotka toimivat vain myyntisuuntaisesti. Keskeisimpänä markkinoinnin kilpailukeinona toimii siis tuote itse. (Anttila & Iltanen 2004, 33.)

Asiakassuuntaisen markkinoinnin perustana on lähtökohta, jossa tuotteet valmistetaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Siinä on tarkoitus erilaistaa tuotteet halutulle kohderyhmälle vastaamaan heidän erikoistoiveitaan. Tällöin markkinointi ja tuotehallinta jaetaan vastaamaan kohderyhmien tarpeita. Asiakassuuntaisen toiminnan perustana toimii asiakastytyvyisyys ja siinä korostetaan ennen kaikkea markkinointitutkimuksia sekä niiden tuloksia. (Anttila & Iltanen 2004, 33-34.)

## 2.2 Kilpailu- ja vuorovaikutusmarkkinointi

Taloudellisesti haastavina aikoina yritykset ovat pakotettuja tarkistamaan omia toimintatapojaan. Kilpailutilanne näkyy ensisijaisesti tuotteiden tai palveluiden hinnoissa laskusuuntaisesti. Lisäksi yritysten on entistä vaikeampaa suojautua kilpailulta, koska tuotteiden elinkaari markkinoilla muuttuu koko ajan lyhyemmäksi. Lisäksi uutta tuotetta lanseerattaessa ei mene kauaa aikaa, kun markkinoilla on jo joukko samanlaisia versioita. Tuotteiden yhdenmukaistuminen ja samaan aikaan koveneva kilpailutilanne nostavat luonnollisesti markkinointikustannuksia. (Anttila & Iltanen 2004, 34.)

Jatkuvat muutokset kilpailussa ja toimintaympäristössä tekevät asioista hankalampia. Enää ei voida menestyä yksilotteisilla asioilla, kuten hinta, laatu tai tuoteominaisuudet. Markkinointitoimenpiteiden on oltava entistäkin joustavampia. Menestymistä ei takaa enää edes taattu laatutasokaan, koska taustalla oleva syy on ostoprosessin ja kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen. Tästä johtuen yrityksen on tunnettava erittäin hyvin asiakkaidensa tarpeet ja markkinoiden tila. Yritykset pyrkivät siis entistä saumattomampaan yhteistyöhön asiakkaidensa kanssa. Nykyisin käytetäänkin termiä asiakassuhdemarkkinointi, jossa tarkoituksena on pysyvien asiakassuhteiden luominen, ylläpito sekä kehittäminen. Samassa yhteydessä käytetään lisäksi



vuorovaikutusmarkkinointia. Siinä toimintamallina on keskinäinen vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteessa myyjän ja asiakkaan välillä. Lisäksi vuorovaikutusmarkkinointi mahdollistaa kannattavan keinon toimia markkinoilla sekä suojautumisen kovaa kilpailua vastaan. Jos myyjä ja asiakas pystyvät kehittämään tuotteen yhteisesti, silloin pystytään kehittämään ja tuottamaan uusia, korkeatasoisia ratkaisuita tämän hetken ja tulevaisuuden haasteisiin. Tällöin alhainen myyntihinta ei ole enää kriittisin vaikuttaja, vaan esimerkiksi suunnittelutyön luovuus sekä varaosien ja toimitusten luotettavuus. Vakiintuneessa asiakassuhteessa aukeaa myös monenlaisia tilaisuuksia esimerkiksi uus- ja lisämyyntiin. (Anttila & Iltanen 2004, 34-37.)

## 2.3 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen toiminnassa vaaditaan järjestelmällisyyttä sekä suunnitelmallisuutta. Nykyisin markkinointi toimii yrityksen kaikilla osa-alueilla ja samalla kuuluu koko henkilökunnalle. Asioita toteuttavat ja suunnittelevat samat henkilöt. Asiakassuhteen käsitekin on muuttunut lähinnä yhteistyösuhteeksi verrattuna aiempaan ostaja/myyjä-asetelmaan. Suunnittelussa lähdetään liikkeelle analysoimalla yrityksen nykytila sekä toimintaympäristö - missä olemme menestyneet, miten kehitytään tästä tulevaisuuteen. Markkinoinnin toimenpiteet suunnitellaan ja tavoitteet asetetaan yksityiskohtaisesti yhteisen toimintamallin eli strategian perusteella. Yhteisen ajatusmallin käyttöön kuuluu myös, että asiakas on huomioitava joka tilanteessa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Raatikainen 2005, 58.)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa lyhyen aikajakson operatiiviseen tai pitkäjänteisempään strategiseen suunnitteluun. Jälkimmäistä voidaan pitää erilaisten visioiden ja tahtotilan luomisena, sekä lupautumisena niihin sitoutumiseen. Strateginen suunnittelu kuuluu yrityksen johdolle, jonka on löydettävä niin sanottu punainen lanka yrityksen toiminnan ohjaamiselle. Menestyksekkään strategian on pystyttävä toimimaan molempina, niin tekijänä kuin näkijänäkin. Hän osaa hahmottaa osat, osien välisen yhteyden, että itse kokonaisuuden. Samalla myös hyvien toimijoiden ja yhteistyötahojen kanssa toimiva kumppanuus korostuu. Kilpailuedun saamiseksi toiminnan painopisteet tulee määrittää ja kehittää niitä järjestelmällisesti. (Raatikainen 2005, 59.)

Operatiivisessa suunnittelussa toimitaan lyhyen aikajakson suunnittelulla perustuen strategiseen suunnitteluun. Operatiivisessa toiminnassa suunnitelmat jaetaan kausi-, kuukausi- tai vuositasolle. Erona on siis, kun strategisessa suunnittelussa ohjataan oikeiden asioiden tekemiseen, operatiivisessa ohjataan tekemään ne oikein. Operatiiviset markkinointisuunnitelmat perustuvat yrityksen markkinointistrategiaan ja niiden taustalla on markkinoinnin johto. Markkinointisuunnitelman laatiminen on aikatauluihin ja järjestelmällisyyteen perustuvaa tekemistä, joka täytyy aloittaa uutta toimintavuotta ennen. Liikkeelle lähdetään lähtökohtaanalyysiin, joilla saadaan selville tämän hetkinen tilanne yrityksessä ja sen toimintaympäris-

tössä. Yrityksen johto luo yhteisen tavoitteen, jota markkinointistrategia tukee ja tällöin voidaan laatia käytännön toimintaohjelma. (Raatikainen 2005, 59-60.)

Markkinoinnin suunnittelussa ei ole olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Tärkeintä on toiminnan jatkuvuus ja suunnitelmallisuus. Yrityksen soveltamaan suunnitteluprosessiin vaikuttaa monia tekijöitä. Yrityksen koko vaikuttaa erittäin paljon siihen, millä aikavälillä suunnitelmaa voidaan toteuttaa. Pienissä ja keskisuurissa toteutus on nopeaa, isot toimijat tarvitsevat aina huomattavasti pidemmän ajan. Myös johtamisjärjestelmien keskittäminen nopeuttaa suunnitteluprosessia, mutta kääntöpuolena sillä on henkilökunnan sitouttamisen vaikeus toimintaan. Yrityksen toimiala määrittelee myös hyvin pitkälle suunnittelun aloittamisen ajankohdan, aikataulun sekä suunnittelujänteen. Tuotantohyödykkeiden suunnittelujänne on pidempi aikainen kuin kulutustavaroissa. Pidempää suunnittelujännettä tarvitaan lisäksi, jos toimijalla tai yrityksellä on monia eri markkina-alueita, tällöin jokainen niistä täytyy suunnitella erikseen. Suunnittelukäytännön aiempi kokemus ja perinteet nopeuttavat myös toimenpiteitä. Vaikka suunnittelua määritellään usealla tavalla, kaikissa on sama peruslähtökohta eli järjestelmällinen valmistautuminen tulevaisuuteen. Kyse ei ole ennustamisesta, koska siinä halutaan selvittää tapahtumien todennäköisin eteneminen tulevaisuutta ajatellen. Suunnittelun tarkoituksena on pyrkimys vaikuttamaan itse tuleviin tapahtumiin niin että paras taloudellinen hyöty voidaan saavuttaa. Koska suunnittelu on muuttunut entistäkin järjestelmälliseksi, sen avuksi on kehitetty erilaisia analyysimenetelmiä jotka auttavat soveltamisessa. Suunnittelun näkökulma on muuttunut yksittäisistä toiminnoista kuten markkinointi, isommaksi kokonaisuudeksi joka kattaa itse yrityksen, liiketoimintayksikön tai erillisen tulosityksikön. Tällaisen kokonaissuunnitelman sisään on tarkoitus rakentaa toimintokohtaiset suunnitelmat. Markkinoinnilliseen suuntaan on muuttunut myös liiketoiminnan kokonaistoteuttaminen, eli markkinoinnin suunnittelu on samalla liiketoiminnan suunnittelua markkinoinnin ehdoilla. Suunnittelun rytmi muuttuu koko ajan nopeampaan suuntaan, koska kansainvälisen talouden muutokset lyhentävät yksityiskohtaisten suunnitelmien aikaväliä. (Rope & Vahvaselkä 2000, 26-27.)

Koska markkinointiajattelu on muuttunut koko liiketoiminnan kattavaksi, kokonaisvaltaiseksi ajatukseksi, se asettaa myös tuotesuunnittelulle uusia haasteita. Aiempi tekninen ydintuote on muuttunut kilpailu- ja kuluttajalähtöiseksi suunnitteluksi. Tällöin markkinoinnin rytmitys nopeutuu, mutta lyhentää samalla tuotteen elinkaarta. Yhtälöön mukaan tullut kiertokulkuajattelu johtaa siihen, että tuotteen toimintavarmuus täytyy suunnitella sen käyttökierron loppuun asti. Myös suunnittelun kohteet ovat muuttuneet. Pelkkien toimintojen asemesta täytyy suunnitella liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti, tällöin toiminnot ovat vai liiketoimintasuunnitelman osia. Lyhyen aikavälin suunnittelu on muuttunut pitkän aikavälin toteutukseen ja siten nykyiseen suunnittelumalliin, joka pitää sisällään kaikki aikavälit. Tämän hetkinen pitkä aikaväli on yhtäläinen entisen keskipitkän kanssa eli 3-5 vuotta. Nykyisin ei suunnitelmia tehdä pidemmälle paitsi pitkäkestoissa kone- ja tuotantoinvestoinneissa, mutta esimerkiksi

vähittäiskaupan suunnittelujänne on alle vuoden ja sen toimenpidetasolla ainoastaan kolme lähintä kuukautta. (Rope & Vahvaselkä, 2000, 28-29.)

Jatkuvasti muuttuva kilpailutilanne vaikuttaa itse suunnitteluprosessin luonteeseen. Muuttujia ovat esimerkiksi ympäristötekijät. Yritys joutuu ottamaan huomioon yhteiskunnallisten arvojen muutokset, teknologisen kehityksen, kuluttaja- ja muuttoliikkeen sekä kansainvälistymisen. Uudet ideat ja innovaatiot pyritään tuomaan markkinoille aina vain nopeammin. Tämä vaikuttaa suunnittelun reaktionopeuteen ja pakottaa yritykset kehittämään koko ajan ja suunnitelmallisesti ratkaisuita vanhoihin ongelmiin ja panostamaan uusien tuotteiden kehittämiseen. Edellä mainitut asiat aiheuttavat osaltaan kilpailun kiristymistä, johon oman osansa tuovat lisäksi muuttunut osto- ja kulutuskäyttäytyminen, uudenlaiset yritysratkaisut sekä nousvat kustannukset. (Rope & Vahvaselkä 2000, 29.)

Reagointikyvyn heikkeneminen ja olosuhteiden muutokset ajavat yrityksiä etsimään isojen yrityskokojen tuomaa etua esimerkiksi ryhmittymällä, mutta samanaikaisesti käytännön toiminta muuttuu joustamattomaksi. Myös resurssien siirto alalta toiselle muuttuu haasteellisemmaksi. Muutosnopeus toimintaympäristössä lisääntyy ja myös yritysten riippuvuus vallitsevasta toimintaympäristöstä kasvaa. Yritys ei enää selviä nykyisessä kilpailutilanteessa lyhytjännitteisesti improvisoimalla. (Rope & Vahvaselkä 2000, 30.)

Suunnitteluprosessiin sisältyy lähtökohta-analyysit, strategian valinta, tavoitteiden asettaminen, toimintasuunnitelman luominen, toteutusvaihe sekä seuranta. Voidaankin sanoa, että suunnitteluprosessi kiertää ikuisesti, eli edellisen prosessin seurannan jälkeen jatketaan seuraavaan analyysivaiheeseen. Edellisen suunnitelman toteutuessa, uusia muovataan ja tarkennetaan koko ajan. Kokonaissuunnittelun aikajänne riippuu yrityksestä, yleisesti toimintakelpoisena pidetään 3-5 vuotta. Tarkempi markkinointisuunnittelu strategisen liiketoiminnan näkökulmasta voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäinen lähtökohta on nollatasosta, joka on yrityksen nykyinen liikeidea ja johon suunnittelu toteutetaan ja kohdennetaan. Tässäkin lähtökohtana toimivat lähtökohta-analyysit sekä selvitys kilpailuympäristön vallitsevasta tilanteesta. Näkymät tulevaisuutta varten selvittävät menestymisen keinot ja tahtotilan määrittämisellä saadaan selville taustatekijät, miten yritys haluaa tulevaisuudessa kehittyä. Toimintasuunnitelma ja sen seuranta koostuu tavoitteista, operatiivinen suunnittelu sisältää tavoitteiden asettamisen, toimintasuunnitelman, toteutuksen sekä seurannan. Edellä kuvatus toimintamallin ideana on yrityksen johdon mahdollisuus vaikuttaa ja toteuttaa itsenäisiä liiketoiminnan ratkaisuja muuttuvat tekijät huomioiden. (Rope & Vahvaselkä 2000, 30-33.)

Luotaessa markkinoinnille suunnittelujärjestelmää yritykset joissa on jo olemassa olevat toimintakäytännöt- ja mallit törmäävät väistämättäkin muutosvastarintaan ja suoranaisiin epäilyihin suunnitelman toimivuudesta sekä tarpeellisuudesta. Jos ollaan rakentamassa uutta tai

parantamassa vanhaa, kehittämisen pohjalla on oltava järjestelmällinen eteenpäin vienti sekä loogisuus. Yrityksen tai organisaation täytyy sisäistää ajattelutavan suunnitelmallisuus, toisin sanoen oikeanlainen perusasenne. Suunnittelutyön vaatimustaso pitää lisäksi pystyä suhteuttamaan käytettävissä oleviin resursseihin. Kehitysvaiheessa olemassa olevan toimintajärjestelmän hyväksikäyttöä ja analysointia tarvitaan pohjatyön tekemiseksi. Hankkimalla oikeanlaiset työvälineet suunnitelman vaiheistukseen mahdollisesta siirtymisestä kirjallisen suunnittelun vaiheeseen. Yrityksen avainhenkilöiden on oltava tilanteen tasalla ja heillä on oltava tarvittavat edellytykset suunnitelman toteuttamiseksi. Suunnittelu järjestelmästä ei saa tehdä liian monimutkaista tai kankeata. Suunnittelun lähtökohdat ovat aktiivinen toiminta ja tavoitteellisuus, jotka mahdollistavat toteuttamiskelpoisen sekä käytännöllisen markkinointisuunnitelman luomisen. (Rope & Vahvaselkä 2000, 33.)

Suunnitelman pitäisi sisältää ja täyttää tietyt kriteerit. Ensimmäisenä se on oltava kirjallisen muodossa, koska täten asioihin voidaan paremmin perehtyä ja syventyä sekä toimintaohjelman yhtenäinen läpivienti yrityksessä mahdollistuu. Yrityksissä joissa on monia eri liiketoiminta-alueita, suunnittelu pitää toteuttaa toimintayksiköittäin ja täten oltava liiketoimintakohtainen. Markkinakeskeisyys pohjautuu markkinointiin ja sen tuottamiin lähtökohtiin. Käytännönläheiseksi suunnitelman tekee se, että osatekijät muodostuvat käytännön toiminnasta. Suunnitelman kokonaisuuteen ei sitouduta ja sisältö jää käytännön toiminnassa toteutumatta, ellei se ole henkilöstön itsensä laatima ja tekemä. Sen on sisällettävä myös kaikki liiketoiminnan osa-alueet, eli oltava kokonaisvaltainen. Jos suunnitelma rajoittuu pelkästään käytännön toimenpiteisiin, se jää kehittämisen näkökulmasta puutteelliseksi. Jos suunnitelmasta löytyy perustat toiminnallisiin ratkaisuihin, silloin siinä on myös tarvittava strateginen näkökulma. Toimintasuunnitelmien on oltava myös toteutusvalmiita ja konkreettisia ja lisäsuunnittelun välttämiseksi ne on tehtävä strategisen näkökulman jatkeeksi. Suunnitelman toteutuksella täytyy päästä tuloksiin jotka eivät toteutuisi ilman suunnitelmallista toimintaa sekä tavoitteellisuutta. Tulevaisuussuuntaisuus muodostuu tulevaisuuden liiketoiminnan menestyksestä, eikä suunnitelma tällöin voi perustua ainoastaan vallitsevaan nykytilanteeseen vaan siinä tulee huomioida toimintaratkaisuihin tehtävät muutokset tulevaisuus huomioiden. Liiketoiminnassa markkinoinnin asema määrää sen organisointia ja suunnittelua. Yrityksen ja organisaation koko määrittävät millaisia, milloin, missä, mitä, kuka tai ketkä suunnitelmia tehdään, miten niitä seurataan tai niistä tiedotetaan. Yrityksen markkinoinnin kehitysvaihe ratkaisee myös sen, millainen asema markkinoinnilla liiketoiminnassa on. Yritykset, jotka toimivat tuotantosuuntaisesti eivät varsinaisesti markkinointitoimintoja harjoita vaan markkinointi on jaettu erillisiksi toiminnoiksi. Asiakaskeskeistä markkinointiajattelua toteutettaessa, markkinoinnin tärkeys nousee esille organisaation toiminnassa. Kokonaisvaltaisessa markkinointiajattelussa liiketoimintaa katsotaan markkinoinnin lähtökohdista, eikä erillisiä markkinointitoimintoja välttämättä edes ole. Koska markkinoinnin suunnitteluun vaikuttaa myös organisointi,

yksi tärkeimmistä suunnittelun viesteistä on markkinoinnin ajatustavan läpivienti koko yritykselle. (Rope & Vahvaselkä 2000, 34-35.)

Markkinointisuunnittelussa yksi kantavista lähtökohdista on se, että joka toiminnasta vastaa myös suunnittelee sen. Käytännössä vastuualueet ja organisaatorakenne määrittelevät toteutuksen. Keskitetyssä suunnittelussa prosessia toteuttaa yrityksen johto tai johtoryhmä. Siinä suunnitelma jaetaan osiksi ja organisaatorakenteen perusteella henkilöstölle toimeenpantavaksi. Tässä tavassa etuja ovat toteutuksen nopeus, suunnittelukäytännön erinomainen hallinta sekä yrityksen johdon aktiivinen vastuunotto suunnittelussa. Haittapuolena voidaan mainita henkilöstön heikko sitoutuminen suunnitelmaan, usein myös henkilökunnan tietotaito ja kehitysehdotukset jäävät huomiota vaille ja usein suunnitelman taso ja laatu ovat liian yleisiä. Hajautetun suunnitelman toimintatapa on monivaiheinen ja hidas. Tässä tavassa toimitaan ylemmän johdon linjausten pohjalta ja jokainen toteuttava taho tekee omat suunnitelmansa niiden mukaisesti. Hajautettua suunnittelua voidaan toteuttaa myös siten, että jokainen vastuuyksikkö tekee omat suunnitelmansa, joista sitten koostetaan yrityksen kokonaistavoitteiden mukainen suunnitelma. Suurin ongelma on saattaa suunnitelmat toimivaksi kokonaisuudeksi. Etuina ovat henkilöstön sitoutuminen ja heidän näkemyksiensä hyödyntäminen suunnitteluasteella sekä konkreettinen ja käytännöllinen lopputulos. Heikkouksina mainittakoon suunnitteluprosessin pitkäkestoisuus ja kuormittavuus. Lisäksi haasteena saada kokonaissuunnitelmasta strateginen ja linjakas, eikä henkilökuntakaan ole rutinoitunut toteutuksesta ennen kuin itse suunnittelukäytäntö on sujuva ja toimiva. (Rope & Vahvaselkä 2000, 36.)

### 3 Lähtökohta-analyysit

Perimmäisenä vaikuttajana markkinoinnin suunnitteluprosessissa toimii yrityksen liikeidea. Lähtökohta-analyysseissa pyritään selvittämään markkinoinnin kannalta yrityksen nykytilaan ja tekijöihin vaikuttavia seikkoja, joilla on merkitys tulevaisuuden menestykseen. Myös liikeidea pystytään näillä keinoin saattamaan ajan tasalle. Analyysit kertovat kehityksen kannalta tärkeää informaatiota siitä, miten toimintaympäristö muuttuu, sekä millaisia uhkia ja mahdollisuuksia tulevaisuus luo markkinointitoimenpiteille. Yleisimmät ulkoiset analyysit ovat ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysit. Yritysanalyysi toimii niin sanottuna sisäisenä analyysinä. (Raatikainen 2005, 60.)

#### 3.1 PESTE-analyysi

PESTE-menetelmällä havainnoidaan ja analysoidaan yritysten tai organisaatioiden ympäristötekijöitä. Sillä pystytään tutkimaan asioita, joita toimijan strategiavalinta ei muuta. Analyysin perusajatuksena on auttaa johtotasoa kilpailukykyisen toimintastrategian toteutuksessa sekä suunnittelussa. Näiden pohjalta pystytään monipuolisesti tutkimaan yksittäisiä toimijoita sekä

toimialoja poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten ja teknologisten seikkojen puitteissa. Lisänä ovat demografisten ja kulttuuristen tekijöiden näkökulmat. Näiden muutokset asettavat kriteereitä liiketoiminnalle, mutta niistä on myös mahdollista saada huomattavaa kilpailuetua. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 2.3.)

Poliittisissa seikoissa asetukset ja lait tulee huomioida liiketoiminnassa muiden muassa yrityksen työolosuhteita ja työympäristöä arvioidessa sekä kehitettäessä. Veropoliittiset päätökset, kuten verotus ja sen kohdentaminen koskevat luonnollisesti kaikkia toimijoita. Määräyksissä ja säännöksissä, jotka liittyvät tuotteisiin tai niiden pakkauskäytänteisiin on toisaalta toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Taloudellisia kohtia tarkasteltaessa, voidaan keskittyä talouden yleiseen tilaan, sen kehityssuuntaan tai yrityksen valikoiman hintajoukseen. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeätä seurata aktiivisesti talouden suhdanteiden muuttumista, koska sen vaikutus koskee montaa osa-aluetta, kuten vaikutukset liiketoiminnan kannattavuuteen, työvoimakustannusten muutoksiin, vaikutukset tuotteiden tai palveluiden kysyntään sekä raaka-aineiden hintamuutoksiin. Toimija täytyy ymmärtää, miten ostovoima mahdollisesti muuttuu, sekä miten talouden suhdanteet muuttuvat koska sillä on suora vaikutus asiakkaiden lainaeh-toihin ja yleisesti lainan saantiin sekä yritysten halukkuuteen investoida. Sosiaalisia ja kulttuurisia seikkoja tarkasteltaessa tarkastellaan lähinnä instituutioita, toimintatapoja sekä muuttuvia trendejä. Markkinoinnin näkökulmasta, Suomeen on muodostunut aivan uudenlaisia segmenttejä sekä kohderyhmiä, joille tarjontaa voidaan kohdentaa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 2012, 2.3.)

Lisäksi kulttuurisissa tekijöissä tarkastellaan erilaisia ryhmiä kulutustottumusten ja ajatusmaailman pohjalta. Demograafisten seikkojen alle lasketaan erilaiset henkilöiden ominaisuudet, kuten koulutustaso, ikä ja sukupuoli. Kehittyvä teknologia luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia sekä yrityksille että heidän asiakkailleensa. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista johtaa yrityksen tai organisaation arvoketjua tietoon pohjautuen. Sähköisen liiketoiminnan tunnuspiirteiksi katsotaan erilaiset yhteisöt, varaus- sekä tilausjärjestelmät, sähköinen maksaminen sekä asiakaspalautteen saaminen ja antaminen interaktiivisesti. Organisaatioissa tapahtuvat uudelleenjärjestelyt ja suuremmat muutokset ovat siis teknologian kehityksen seurausta. Ympäristötekijöiden näkökulmasta ekologisesti kestävä kehitys on muuttunut nykyisin monissa yrityksissä liiketoiminnan pääideaksi ja ajatusmalliksi. Tämän ohella yritykset ja organisaatiot huomioivat yhä lisääntyvässä määrin ympäristöseikkoja yhteiskuntavastuujattelussaan sekä vastuullisessa liiketoiminnassaan. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 2.3.)

### 3.2 Ympäristöanalyysi

Koska kansainvälisten markkinoiden osuus ja rooli kasvaa koko ajan, yrityksen ympäristön muuttuvien tapahtumien seuranta muuttuu yhä tärkeämmäksi. Lainsäädännön muuttuminen

sekä Euroopan Unionin päätökset ovat yhteiskunnallisia ja vaikuttavat täten suoraan yritysten toimintaan. Markkinoinnin näkökulmasta tärkeimpiä ovat mainonnan ja kuluttajasuojan lainsäädökset. Markkinoiden toimintakykyyn vaikuttavat myös taloudellisesti yleiset asiat, esimerkiksi investointihalukkuus sekä korkojen taso. Koska korkotaso on alhainen, asiakkaat uskaltavat ottaa entistä enemmän muun muassa kulutusluottoja. Täten yritysten täytyisi olla rohkeasti mukana markkinoilla, koska rahaa ja ostovoimaa on enemmän käytössä. Tietyillä toimialoilla voidaan kuitenkin törmätä haasteisiin, joita palkkakustannusten nouseva kehitys sekä työvoiman saatavuus aiheuttavat. Esimerkkinä vaateteollisuus, joka on alhaisempien työkuukustannusten takia siirtänyt entistä enemmän tuotantoaan Kiinaan ja Viroon. Kansainvälistymisen haasteina ovat tapakulttuurien muutokset sekä uudenlainen vaatimustaso. (Raatikainen 2005, 62-63.)

### 3.3 Kilpailija-analyysi

Pysyäkseen ajan tasalla kilpailussa yrityksen on pystyttävä tunnistamaan ja määrittelemään oman markkina-alueensa kilpailijat. Olemassa olevien kilpailijoiden tuntemuksen ohella yrityksen täytyy myös visioda tulevaisuuden näkymiä. Menestymisen kannalta on tärkeää arvioida, miten oman alan markkinatilanne muuttuu tulevaisuudessa, sekä huomioida alalle pyrkivät uudet yritykset. Analyysin keskeisimpiä asioita ovat alalla toimivien kilpailijoiden toiminimet sekä määrä, kilpailijoiden tuotevalikoima, heidän käyttämät kilpailukeinot, markkinaosuus- ja asema, kilpailutilanteen tunnuspiirteet ja oman yrityksen asema verrattuna muihin, tunnettavuus ja tuotteiden mahdollinen parempilaatuisuus, kilpailijoiden käytössä olevat resurssit eli henkilökunnan määrä ja liikevaihto, sekä kilpailijoiden käyttämät markkinointistrategiat. (Raatikainen 2005, 63-64.)

### 3.4 Markkina-analyysi

Markkina-analyysillä pyritään saamaan selville omat menestystekijät menneisyydessä, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Samalla voidaan pohtia, paljonko asiakasryhmä tai asiakas tuo tuloja yritykselle tuote- tai palvelukohtaisesti. Tähän soveltuva työväline on markkina-tuotematriisi. Siihen kirjataan asiakasryhmät ja heille kohdistetut tuotteet. Tällä tavoin voidaan ennustaa myyntiä kohderyhmittäin vaikkapa vuositasolla. Huomioitavaa kuitenkin on, että jos yritys ei markkinoi juuri tietyille kohderyhmille tavalla joka herättää asiakkaiden kiinnostuksen tuotteita tai palveluita kohtaan, myöskään suunnitelma ei tule toimimaan. Analyysissa voidaan pohtia itse markkinatilannetta, asiakkaiden ostokäyttäytymistä, sekä kehityksen kulkua ja muutoksia. Markkinoita suunnitellessa tukee ottaa huomioon, mitä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat, sekä kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on kohdealueella. Minkälaiseen trendiin asiakkaiden määrä on kehittymässä? Kuinka paljon rahaa he ovat valmiita käyttämään vuositasolla tai paljonko he tuovat tuloja koko markkina-alueelle? Ostokäyttäytymi-

sessä pitää ottaa huomioon millä keinoilla asiakkaat tavoitetaan, eli minkälainen henkilö on kysymyksessä ja millaisella mainonnalla hänet parhaiten tavoittaa? Miten kysyntään on vastattu tällä hetkellä? Kuka on lopullisen ostopäätöksen tekijä? Mistä ja minä ajankohtana tuotteet ostetaan? Miten usein tehdään hankintoja? Mikä on markkina-alueella ostouskollisuuden rooli? Muutoksien ja kehityssuuntien saralla mietitään, mikä on oman yrityksen markkinaosuus? Ostovoiman kehityksen suunta, voiko tulevaisuudessa käyttää enemmän vai vähemmän rahaa hankintoihin? Markkinoiden yleinen tilanne: kasvussa, taantumassa vai vakaat? (Raatikainen 2005, 65-66.)

### 3.5 SWOT-analyysi

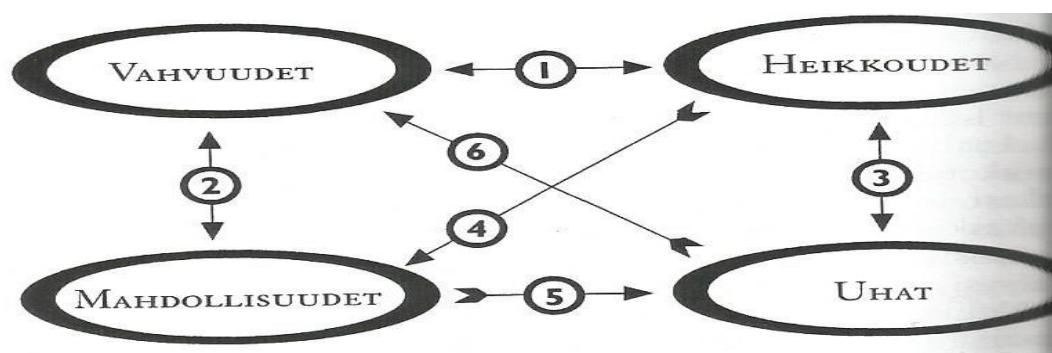
Lähtökohta-analyysissa yritys tai organisaatio tekee johtopäätökset vallitsevan nykytilan sekä muutostekijöiden yhteisvaikutusten perusteella. Nämä tulee koota yhteiseksi nipuksi johtopäätösten tekemistä varten. Tehokkain keino on tehdä niistä SWOT- eli nelikenttäanalyysi. Siinä jaotellaan tekijät päätöksenteon perustaksi helposti käsiteltäväksi sekä havainnollistettavaksi. Analyysi jaetaan nykyisen liiketoimintatilán vahvuuksiksi ja heikkouksiksi sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Toteutusvaiheessa seuraavat neljä kohtaa ovat kriittisiä. Nelikenttäanalyysiin tulee kerätä kaikki asiat, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestymiseen, niin vahvuudet kuin heikkoudetkin. Analyysi täytyy toteuttaa konkreettisesti, eli selvittää tuoteryhmittäinen katetuotto, asiakaskohderyhmittäinen myynti sekä yrityskuva ominaisuuskohtaisesti. Tarkastelu ei voi siis jäädä vain yleiselle tasolle. Analyysissa täytyy myös pitää erossa toisistaan nykytila-analyysistä saadut tekijät sekä tulokset, joihin menestyksellinen liiketoiminta pohjautuu tulevaisuudessa. Ainoastaan muutostekijöitä ei saa kirjata uhkiin ja mahdollisuuksiin selvitetessä tulevaisuuden näkymiä, vaan niiden liiketoimintaan vaikuttavat seikat. Nelikentän tärkein hyöty yhden kehikon avulla on näkymien ja analyysikonaisuuksien tarkastelu, lisäksi toiminnan kehityslinjaukset voidaan johtaa suoraan analyysikehikosta. Kuviossa 1 on analyysin toimintaperiaate. (Rope & Vahvaselkä 2000, 94-95.)

<b>VAHVUUDET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvista vahvuuksia kilpailueduksi</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korjaa heikkouksia kilpailukykyisyyden varmistamiseksi</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti</li> </ul>	<b>UHAT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varaudu uhkiin epäonnistumisen välttämiseksi</li> </ul>

Kuvio 1: Nelikenttäanalyysin lohkojen tarkastelu suunnittelun perustana (Rope & Vahvaselkä 2000, 95)



Eri lohkojen ristiinvaikutuksesta voidaan myös tehdä oleellisia päätelmiä. Vaikka vahvuudet ja heikkoudet ovat vastinpari toisillensa, voi esimerkiksi yrityksen korkea laatuimago vahvuutena olla vastapainoisesta heikkous johtuen kalliista maineesta. Yrityksen vahvuuksia parantamalla saadaan lisää mahdollisuuksia, sama toimii käänteisesti. Jollei heikkouksia saada korjattua, ne muodostavat pakostakin uhkia tulevaisuudelle. Heikkoon tulevaisuuteen vaikuttaa myös luonnollisesti pahin mahdollinen, eli uhat pääsevät realisoitumaan. Varautumalla uhkiin paremmin kuin kilpailijat, pystytään luomaan merkittävää kilpailuetua tulevaisuuden varalle ja näin uhat saadaan käännettyä positiivisiksi vahvuuksiksi. Kaikkein huonoin vaihtoehto on, että yritys jättää hyödyntämättä mahdollisuutensa ja jää terävimmästä kehityksestä jälkeen. Tällöin kilpailijat pääsevät käyttämään niitä tehokkaasti ja uhat kasvavat entisestään. Myös heikko taloudellinen aika ehkäisee mahdollisuuksien hyödyntämistä, eli heikkoutena on tilanne, jossa tarvitaan merkittäviä taloudellisia investointeja niiden hyödyntämiseksi. Jotta nelikenttäanalyysia pystytään hyödyntämään tehokkaasti, toimintalohkoihin vaikuttavat tekijät täytyy ottaa huomioon ja tällä tavoin voidaan varmistaa, että suunnitelma kokonaisuutena on toimiva eivätkä toimintaratkaisut ole erillisiä. Kuviossa 2 on esitetty ristiinvaikutuksen malli. (Rope & Vahvaselkä 2000, 96-97.)



Kuvio 2: Nelikenttäanalyysin ristiinvaikutukset (Rope & Vahvaselkä 2000, 96)

#### 4 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus tarkoittaa joukkoa tutkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole varsinaisesti omaa teoriaa eikä omia toimintametodeja, joten se on vaikeasti määriteltävissä. Tutkimustapaan liittyviä käsitteitä ovat metodi sekä metodologia. Metodilla tarkoitetaan erityistä tutkimustekniikkaa ja se on käytännöllinen, jos sillä pystytään yhdistämään metodologia sekä teoria. Metodologialla tarkoitetaan tapaa tutkia tutkimusaiheita ja se toimii parhaiten palvellessa käytännön tutkimusta. Keskeisimpiä tutkimusmetodeita ovat tekstianalyysi, havainnointi, litterointi tai haastattelu. (Metsämuuronen 2005, 9; 14.)

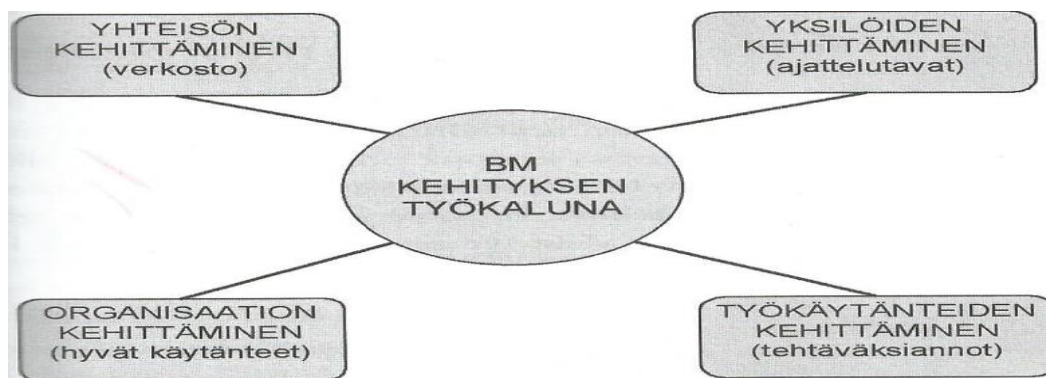
#### 4.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan verrata suoraan sen mittaustapaan. Luotettavuutta kuvataan kahdella sanalla: reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Kumpikin tarkoittaa luotettavuutta, mutta reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Eli kun samaa ilmiötä mitataan samalla mittarilla, paljonko saataisiin toisistaan eroavia tai samanlaisia vastauksia. Sisälön validiteetti toimii lähinnä teoreettisena ja käsitteellisenä verrattuna laskennalliseen mittauksen ominaisuuteen. Jos mittaamistapa on reliaabeli, ovatko vastaukset samankaltaisia eri mittauskerroilla, jos mittauksessa ei ole havaittavissa systemaattisia virheitä. (Metsämuuronen 2002, 32.)

#### 4.2 Tutkimus - Benchmarking

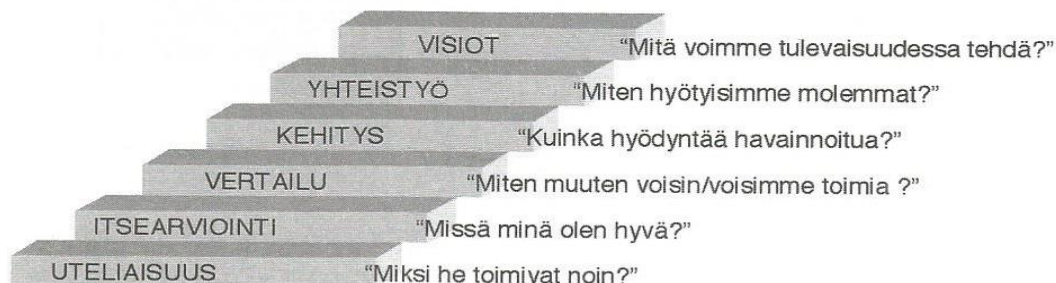
Kun yrityksessä tai organisaatiossa ryhdytään muuttamaan toimintatapoja, törmätään muutosprosessin hitauteen tai joskus jopa sen mahdottomuuteen. Uusia ratkaisuita ja vaihtoehtoja ei edes osata etsiä, koska on totuttu tiettyyn kaavaan. Niin kutsutun jäävuorimallin mukaan suurin osa toiminnoista on kätkeytyneinä. Siihen kuuluvat muun muassa asenteet, arvot, normit sekä vuorovaikutus. Vaikeutena on piilossa olevan osan tunnistaminen, joka tekee muutosprosessista hankalan ja hitaan. Nämä edellä mainitut tutut ja turvalliset rutiinit eivät ole helppoja tunnistaa, vaikka ne vaikuttavat vahvasti yrityksen toimintatapoihin. Usein uudet henkilökunnan jäsenet tai täysin ulkopuoliset pystyvät havaitsemaan ne herkemmin. Näkyvään osaan lasketaan toimintapolitiikka, taloudelliset resurssit, yritys rakenne ja osaaminen. (Niinikoski 2005, 7.)

Yritysten muutoksen ja siihen liittyvän muutosvastaisuuden tutkimusten perusteella voidaan havaita, että yksilöiden tunne- ja oppimiskokemukset ovat avaintekijöitä vauhdittaakseen tai hidastaakseen prosessia. Johtotasolta alaspäin toteutettavat hankkeet ja strategiset toimintatavat menestyvät henkilöiden kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta johtuen ja samalla ne myös muodostavat toimintakulttuurin. Benchmarkingin ajatuksena on nopeuttaa organisaation kykyä oppia ja sen keskeisin arvo on kommunikointi. Organisaatiokulttuurissa pyritään siis jakamaan monipuolisesti identiteettiä ja tietoisuutta. Muutosta voisi kuvata yhteisöllisen oppimisen työvälineeksi. Tarvittavia muutoksia on huomattavasti tehdä ja toteuttaa, kun ensiksi on verrattu omaa tekemistä muiden toimintaan. Prosessiin sitoutuminen toteutuu omia ajatuksia uudelleen kehittämällä ja tarkoituksena on nimenomaan uusien tuloksien tuottaminen, ei toisilta lainaaminen. Oppimisprosessin paras tulos on jaettu asiantuntijuuden kasvu. Parempien käytänteiden innovoimiseksi ja tunnistamiseksi tietoa on pystyttävä jakamaan eri organisaatioiden välillä, kuin itse organisaatiokulttuurin sisäpuolella. Ajatus ylimääräisestä työstä vaikeuttaa benchmarking-prosessien aloittamista. Kuviossa 3 on kuvattu vaikuttavuuden mahdollisuuksia neljästä eri näkökulmasta. (Niinikoski 2005, 8-9.)



Kuvio 3: Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana (Niinikoski 2005, 9)

Suurin ratkaistava ongelma on, miten saadaan hankkeen omistajuus siirrettyä ruohonjuuritasolle, koska tällöin prosessiin sitoutuminen on parhaiten motivoitunutta. Kustannusten arvioiminen on prosessissa hankalaa ja voi tällöin viedä ajateltua ja suunniteltua enemmän aikaa. Lisäksi aikataulussa pysyminen aiheuttaa usein haasteita. Kuviossa 4 on eritelty muutosprosessin motivaatiotasot. (Niinikoski 2005, 9-10.)



Kuvio 4: Benchmarkingin motivaatiotasot (Niinikoski 2005, 10)

Prosessina benchmarkingia voidaan pitää toimintaan kannustava sekä motivoivana. Edellä kuvattuiden portaiden tarkoituksena on auttaa avaamaan organisatorista merkitystä. Merkityksellisyden kokeminen on aina yksilöllisen motivaation taustalla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jotain henkilöä voivat innostaa portaikon kolme ensimmäistä askelmaa, kun toinen taas innostuu tulevaisuuden yhteistyön ajatuksesta. Tahtotilana voi olla yhteistyökumppanin löytäminen. Aina ei tarvitse etsiä kaukaa, koska uusi yhteistyökumppani voi mahdollisesti löytyä naapurissa sijaitsevasta yrityksestä. Benchmarkingin sisäinen ajatus koostuu asioista, joita voidaan aktivoida motivaation kautta. (Niinikoski 2005, 12.)

### 4.3 Tuloksia

Tuloksissa on vertailtu neljää käytännön kohtaa asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena oli havainnoida, miten kolmen eri toimijaa eroavat käytännössä toisistaan. Yritykset ovat Autoverkkokauppa.com, Kamux.fi sekä Nissan Nordic Europe Oy. Kriteerit olivat yrityksen valikoima, sosiaalisen median näkyvyys, rahoitus sekä ostaminen. Eroissa on vaihteluita itse auto-kaupan alalla toimimattoman kuluttajan näkökulmasta. On vaikeata ryhtyä erittelemään kyseisten yritysten toimintatapaa, sitä ovatko ne asiakkaan kannalta hyviä vai eivät, koska jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on erilainen käytännön liiketoimintamalli. Kysehän on kuitenkin juridisesti siitä, mihin asiakas on valmis sitoutumaan. Vertailussa ei kokeiltu, montako hiiren painallusta tarvitaan itse ostotapahtumaa varten, vaan paneuduttiin yleisiin monien kuluttajien ostopäätökseen vaikuttaviin seikkoihin arkipäivän näkökulmasta. Kyse on kuitenkin siitä, minkälaisen ajoneuvon kukin asiakas haluaa tai tarvitsee sekä minkälaiset ovat taloudelliset resurssit ja maksuvalmius.

Autoverkkokauppa.comin valikoimassa on seitsemän merkkiä. Kamux.fi ja Nissan Nordicin valikoima kattaa lähes kaikki automaailman tunnetut merkit ja mallit. Autoverkkokauppa.com on keskittynyt uusien ja käytettyjen lisäksi myös pakettiautoihin. Merkkivalikoima on keskittynyt Kauko-Itään, joukossa muutama eurooppalainen valmistaja. Autoverkkokauppa.comilla on monipuolisin näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Se käyttää Facebookia, Twitteria sekä YouTubea. Huolloista ei yrityksen verkkosivuilla sanota suoraan mitään, vaan he mainitsevat 30 päivän tyytyväisyystakuun ja palautusoikeuden. Heillä maksutapoina toimivat OP-rahoituksen lisäksi suomalaisten pankkien verkkomaksutavat.

Kamuxin vaihtoehtotarjonta on suhteellisesti laajin, mutta sosiaalisen median näkyvyys on keskittynyt Facebookiin. He ovat eritelleet vaihtoehtoisesti myös mahdollisuuden hankkia auto Ruotsista tai Saksasta Kamux-sivustojen kautta. Rahoitusvaihtoehtoina on mainittu Kamux Rahoitus, huoltotoimenpiteenä Kamux Ajoturva, ehtona auton huolto-ohjelman noudattaminen.

Nissan Nordic Europe Oy tarjoaa henkilöautojen ja hyötyajoneuvojen lisäksi myös sähköautomallin. Sosiaalisessa mediassa he toimivat Facebookissa. Tarvittavan rahoituksen yritys järjestää nimikkeellä Nissan Rahoitus, luotonantajana Santander Consumer Finance Oy. Auton mallista ja iästä riippuen huoltovaihtoehtoina ovat Nissan Hyötyhuolto tai Nissan Määräaikaishuolto. Vertailussa ei ole eriteltyä automalleja, hintoja tai kilometrimääriä, koska tiettyä samaa mallia ei kaikilta kolmelta toimijalta löydy valikoimistaan, eikä valikoima ole suoraan verrannollinen.

## 5 Huomioitavaa uuden autoverkkokaupan perustajalle

Tähän lukuun poimittu pääkohtia aiemmin kirjoitettuihin markkinoinnin teorioihin viitaten siitä, mitä tietoja uusi autoverkkokaupan alalle pyrkivä yrittäjä tai yritys voisi ottaa huomioon liiketoimintansa aloittamisvaiheessa. Asioita on käsitelty myynnin, markkinoinnin ja markkinointisuunnittelun näkökulmasta. Tarvittavia kulmakiviä ovat liikepaikka ja toimitilaratkaisut, valikoimapäätökset, mainonta- ja markkinointipäätökset sekä rahoitus. Vaikka tässä tapauksessa kyse on ensisijaisesti autojen myynnistä internetin välityksellä, yrittäjä voisi myös harkita lisäksi varsinaisen kivijalkaliiketilän hankintaa. Liiketoiminnan suunnitelmassa on oltava selvillä yrityksen tahtotila: miten ja missä se haluaa toimia sekä miten yritys aikoo ja haluaa palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti.

Suomessa autojen maahantuonti ja myynti on keskittynyt useiden vuosien ajan tietyille markkina-alueille: pääkaupunkiseudulle Espooseen, Helsinkiin ja Vantaalle sekä Pohjanmaalla Seinäjoen talousalueelle. Liikeidean olisi tarkoitus lähteä siitä, mitä on aikomus tehdä sekä millainen maksukykyvalmius uudella yrittäjällä on suhteutettuna tuloihin. Pelkkä riskinotto kyky ei ole ulkopuolisille rahoittajille tuloksen ja laadun tae. Toimiiko yrittäjä täysin omalla riskillä itsenäisesti vai onko taustalla kenties alaan liittyvä suku, perhe tai millaisia ovat liikekumppaniverkostot? Tämän maan ehkä tunnetuimmalla ja suurimmalla toimijalla on taustavaikuttajana kansainvälinen yhtiö, jolla on toimintaa eri maissa. Siltä voi ostaa auton suoraan Suomen lisäksi, Ruotsista tai Saksasta. Kyseisellä yrityksellä on verkkokaupan lisäksi toimipiste Helsingissä, jossa asiakkaat voivat käydä katsomassa ja vertailemassa autoja. Yrittäjälle on tärkeää imagon luominen sekä sen laadukas ylläpitäminen myös heikossa taloustilanteessa.

Seuraavia asioita liiketoimintasuunnitelmassa ei voi ohittaa: kuka tai ketkä omistavat yrityksen, paljonko kallista lainaa on mahdollista saada ja kattavatko vakuudet edes osan siitä? Kuinka paljon on tarkoitus rekrytoida henkilökuntaa tai aikoo yrittäjä näennäisesti hoitaa kaiken käytännön toiminnan itse? Käytännön tosiasia on se, ettei kaikkea pysty tekemään yksin. Aloittavalle toimijalle markkinointiin ja mainontaan kuluu niin paljon resursseja, että jonkun tai joidenkin olisi siitä huolimattakin toteutettava käytännön myynnin toimenpiteet sekä logistiikkatoiminnot. Minkälainen on haluttu asiakaskunta vai myydäänkö eniten tarjoavalle? Minkälaisen valikoiman haluamme edustukseemme? Ovatko menekinedistäjinä ehkä pelkät käytetyt tuontiautot? Onko yksinkertaisesti kaupallisesti hyödyttävää keskittyä tulevaisuuden sähkö- ja hybridiversioihin? Tuodaanko Saksasta pelkästään Premium tai kalliimman veroluokituksen malleja maahan? Jos tuodaan, kuka maksaa? Onko maksavia asiakkaita, tässä kilpailutilanteessa? Jos ei, tappiot jäävät aina lopulta kyseisen yrittäjän maksettaviksi.

Kun yrittäjä tai organisaatio saa tehtyä liiketoimintasuunnitelman valmiiksi, tarkoitus olisi aloittaa käytännön toimenpiteet. Kysymyksiin täytyy myös osata vasta: Onko konkreettisia

toimitiloja vai ei? Jos on, missä ne sijaitsevat? Suomi on pitkä maa ja maassa on kauan aikaa ollut käytäntönä, että tuontiautot saapuvat pääsääntöisesti Hangon Vapaasatamaan. Jos yrityksellä ei ole konttoria ja ainoa yhteystieto on se mikä näkyy internetsivustolla, ymmärtääkö asiakas ottaa itse selvää asioista ennen maksua, esimerkiksi miten hän saa autonsa? Mikä on ostajan vastuu? Mihin toimenpiteisiin on sitouduttu? Haetaanko itse paikan päältä dokumentteja vastaan vai onko yrityksellä resursseja toimittaa ne itse asiakkaille? Jos haetaan, mistä haetaan? Suomessa tuli kesällä 2014 voimaan uusi kuluttajasuojalain (38/1978) koti- ja etämyyntiä koskeva 6 luku. Siinä yrittäjälle tuli aikaisempaa kattavampi velvollisuus antaa tietoa ja etämyynnissä. Kuluttajan oikeus peruuttaa etämyyntisopimus laajeni entisestään.

Jos asiakas noutaa hakee auton itse Hangosta tai matkustaa hakemaan sen Seinäjoelta, kustannukset ovat eri tasolla. Miten se näkyy myyntihinnoissa, ostohinnoissa tai yrityksen katteessa? Kaikkea ei voi toimittaa suoraan kuluttajan etuovelle. Tällaisessa maahantuontitoiminnassa täytyy yrittäjän kuitenkin ottaa huomioon laivayhtiöiden rahtikulut, satamamaksut, tullimaksut sekä muu Suomen verotuskäytäntö ja lainsäädäntö. Onko yrityksellä tai organisaatiolla kompetenssia tai resursseja toimia nyt ja tulevaisuudessa? Tietenkin jokaisen ostavan asiakkaan täytyy huolehtia loppuverotuksesta ja sen seuraamuksista itse. Kysymyshän olikin, onko tällainen liiketoiminta kannattavaa?

Markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun näkökulmasta pelkkä visiointi ei riitä. Teoriaosuudessa kerrotut ja kuvat analyysit täytyy tehdä sekä avata ja kuvailla ne niin tehokkaasti kuin mahdollista itselleen, yritykselleen, rahoittajilleen sekä yhteistyökumppaneille. Kysymys on miten pystyt kuvailemaan ja kertomaan yrityksesi tarinan. Oletko valmis myös tulevaisuudessa kehittymään? Kykenetkö yhteistyöhön ja siihen vaikuttamiseen? Kuinka hyvin itsetuntosi ja taloudellinen tilanteesi kestää jatkuvaa vertailua sekä kritiikkiä toisten kilpailijoiden toimintaan verrattuna?

Markkinointitoimenpiteiden näkökulmasta verkkokaupan liikeidea voisi toimia kevyillä kuluilla. Jos kulurakenteeseen sisältyy kiinteä toimitila tai henkilökuntaa on edes pieni määrä, silloin aloittavan yrityksen kasvu tai edes mahdollinen nollalinjan tuloksen saavuttaminen nykyisessä markkinatilanteessa voi kestää vuosia. Kasvun ja tunnettavuuden edistämiseksi toimijan täytyy panostaa parhaan mahdollisen kyvyn mukaan sosiaalisen median näkyvyyteen ja muilla forumeilla vaikuttamiseen. Opinnäytetyön vertailuyritysten näkyvyydessä internetissä oli havaittavia eroavaisuuksia. Kaupallisten haasteiden edessä ei voi enää edetä pelkästään Facebookiin luottaen. Yrityksen tai organisaation täytyy ottaa kaikki muutkin tunnetut toimijat mukaan yhtälöön kuten Twitter ja Instagram. Pystyykö yrittäjä tekemään tämän vai onko hänellä edes tietoteknistä osaamista, aikaa, tai tahtotilaa toteuttaa tällaista tehokasta mainonnan näkyvyyttä? Onko ratkaisu hankkia lisää osaavaa henkilökuntaa, jos ja kun yrityksen tase siihen pystyy?

Rahoitusjärjestelyt niin autokaupassa kuin muussakin yritystoiminnassa, joissa maksuvaihtoehtoina on käteisen lisäksi luotto ovat luotonantajalle, yritykselle kuin niiden asiakkaillekin sekä haastavia että kalliita. Huono yritys antaa asiakkailensa liikaa maksuaikaa, jos on kysymys yrityksen omasta laskutuskäytännöstä. Kuluttajat itse joutuvat vastaamaan ostopäätöksistensä luottoyhtiön kanssa, mutta jokainen ylimääräinen päivä josta on sovittu ehdoissa, merkitsee yritykselle myyntisaatavia ja sitä kautta yritykselle kuluja. Menestyvä yritys laskuttaa asiakkaitaan heti kun on mahdollista. Tällä menetelmällä saadaan kassavirtaa ja voidaan jatkaa tehokkaasti toimintaa yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta. Vertailuyritysten kesken toimintatavoissa oli huomattavia eroja. Tunnetuimmassa yrityksessä toimivat suomalaiset maksutavat sekä verkkopankki. Kaksi muuta käyttivät omalla nimellään olevia rahoitusvaihtoehtoja, joiden taustalla vaikuttavat ulkomaiset yritykset sekä heidän toimintatavat ja ehtonsa.

Uuden yrityksen täytyy pystyä laskemaan oma luoton saannin mahdollisuus. Takaisinmaksun kykyyn pätevät edelleenkin myynnin ja markkinoinnin lainalaisuudet. Tarvittava lisävelanoton mahdollisuus ei toteudu ennen kuin on todisteista siitä, että kassavirta on kääntynyt positiivisen puolelle tuloslaskelman taseessa kiinteiden ja muuttuvien kustannusten erotuksen jälkeen. Suurin haaste toimijalle on, kuinka pitkällä aika välillä täytyy yrityksen toimia kannattavana sekä luotettavana veroja maksavana yrityksenä, ennen kuin Suomalaiset tunnetut rahoitusyhtiöt ottavat yrityksen tai organisaation yhteistyökumppanikseen.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyössä käytiin läpi autoverkkokaupan toiminnan aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä uuden alalle pyrkivän yrittäjän näkökulmasta. Markkinoinnin ja markkinoinnin suunnittelun näkökulmasta käytiin läpi erilaisia toimintamalleja. Tarkoituksena oli havainnoida ja vertailla kolmen eri alalla tunnetun toimijan liiketoimintamalleja sekä toimenpiteitä päivittäisessä kaupankäynnissä. Huomioitavaa-luvussa tarkasteltiin asioita uuden verkkokaupan perustamista suunnittelevan yrittäjän näkökulmasta. Mitkä ovat sudenkuoppia ja mihin yrittäjällä on realistinen mahdollisuus panostaa? Mitä muuta mahdollisesti voisi huomioida autokaupassa ja sen verkkotoiminnoissa paitsi rahoitus, valikoimapäätökset, yrityksen keskeinen liikeidea ja näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Näitä teemoja käsiteltiin unohtamatta yrittäjän henkilökohtaista persoonaa ja hänen riskinottohaluaan ja -kykyään.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Anttila, M., Iltanen, K. 2004. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: International Methelp Ky

Metsämuuronen, J. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Sridevi Printers Ltd

Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Tampere: Tammer-Paino Oy

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Rope, T., Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

### Sähköiset lähteet

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät

Autoverkkokauppa.com. 2016. Viitattu 27.01.2016  
[www.autoverkkokauppa.com](http://www.autoverkkokauppa.com)

Kamux.fi. 2016. Viitattu 27.01.2016  
[www.kamux.fi](http://www.kamux.fi)

Nissan Nordic Europe Oy. 2016. Viitattu 27.01.2016  
[www.nissan.fi](http://www.nissan.fi)



## Kuviot

Kuvio 1: Nelikenttäanalyysin lohkojen tarkastelu suunnittelun perustana (Rope & Vahvaselkä 2000, 95) .....	16
Kuvio 2: Nelikenttäanalyysin ristiinvaikutukset (Rope & Vahvaselkä 2000, 96) .....	17
Kuvio 3: Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana (Niinikoski 2005, 9)....	19
Kuvio 4: Benchmarkingin motivaatiotasot (Niinikoski 2005, 10) .....	19